



Dirigeants Commerciaux de France



Le management intergénérationnel dans les professions commerciales

***Manager ensemble les générations
Baby-boomers, X et Ys***

Vincent Caltabellotta



ÉTUDE DCF

**LE MANAGEMENT
INTERGÉNÉRATIONNEL
DANS LES PROFESSIONS
COMMERCIALES**

**MANAGER ENSEMBLE LES GÉNÉRATIONS
BABY-BOOMERS, X ET Ys**

Décembre 2012

Vincent CALTABELLOTTA
avec la participation des DCF Angers et d'Axenti Consulting

Éditions des Dirigeants Commerciaux de France

Sommaire

I.	Préface	7
II.	Présentation de l'étude	11
III.	Descriptif détaillé de l'échantillon sondé	15
IV.	L'attachement à l'entreprise	25
V.	La relation avec son manager	29
VI.	L'organisation du travail	45
VII.	Que représente un objectif ?	53
VIII.	La pression au travail	59
IX.	Les savoirs des générations	63
X.	Conclusion	77

I. Préface

Une société en constante évolution

Les deux dernières décennies sont le théâtre de changements majeurs qui ont révolutionné l'économie, les outils de travail, les règles métiers et bien sûr les modes de management.

L'informatique, la dominance des réseaux sur le web, la multiplicité des informations manipulées et traitées en temps réel, la réduction des temps de décision, la concentration du « temps économique », mais aussi la recherche d'un nouvel épanouissement personnel, la mondialisation, l'incertitude du lendemain, les modes de communication omniprésents, ont radicalement modifié nos références culturelles et donc directement nos modes de travail. Toutes ces évolutions demandent aujourd'hui une agilité intellectuelle nouvelle à laquelle chaque professionnel a dû s'adapter.

Dans ce contexte, les managers font face depuis plusieurs années à l'entrée de la génération Y dans leurs entreprises. Celle-ci s'intègre dans des organisations fondées et actuellement gérées par les générations précédentes dites des X ou baby-boomers. Si l'entreprise a toujours été multi-générationnelle, les organisations modernes ont généré l'éclatement des fonctions où se côtoient seniors et juniors à postes voire salaires équivalents. Manager des collaborateurs ayant des âges différents n'est pas chose facile quand on sait que ceux-ci n'ont pas reçu la même formation, qu'ils ont

forgé leur caractère dans des époques différentes et ont parfois des valeurs différentes. Ces valeurs portent sur la vision du monde, la ou les cultures, mais surtout sur la notion du temps, du résultat, des relations humaines et de l'argent. À chaque génération donc sa façon d'appréhender l'entreprise et le management. Chacune a ses propres codes que les autres générations ont parfois du mal à décrypter

Celui qui refuse ces changements fait de la résistance contre un monde en marche. Celui qui les accepte, trouvera les leviers pour optimiser la communication interne, le travail d'équipe, la motivation, la performance, la fidélisation des collaborateurs et le bien-être de leurs managers

C'est dans cette démarche que la société de conseil AXENTI Consulting, spécialiste de la stratégie, des organisations et du management a proposé une étude sur le management commercial intergénérationnel aux DCF d'Angers (Dirigeants Commerciaux de France), puis étendue au niveau national.

Si cette étude succède à de nombreuses autres études réalisées sur le management intergénérationnel elle est unique, car **ciblée exclusivement sur les fonctions commerciales.**

Ayant pour objectif initial d'étayer la conférence des 80 ans des DCF d'Angers, du 21 septembre 2011 à Angers regroupant 300 dirigeants, AXENTI Consulting est allé plus loin dans la démarche en réalisant une étude grandeur nature. Ainsi cette étude ne s'arrête pas simplement à la génération Y tant étudiée, mais apporte une vision croisée des 3 générations travaillant actuellement dans les entreprises françaises. Générations Y, X et baby-boomers.

L'auteur

Consultant en management, maître de conférences en Psychosociologie des Organisations à l'université d'Angers, et membre des Dirigeants Commerciaux de France, Vincent Caltabellotta accompagne de nombreuses entreprises avec une approche transverse des problématiques de management. Intervenant aussi bien dans les grands groupes que les PME il modélise les organisations de manière simple pour en identifier les dysfonctionnements réels et les leviers de performance. A l'Université d'Angers, il enseigne principalement depuis 6 ans les concepts d'autorité, de pouvoir, de motivation, de socio-dynamique, du rôle de l'objectif dans le management, de management situationnel et de management de projets.

Attiré depuis toujours par les problématiques managériales, il a été confronté à des problématiques d'équipes mixtes techniques et commerciales, de fusions d'entreprises ou de mise en place d'organisations nouvelles impactant très fortement les hommes.

Issu de la génération X, mais forgé professionnellement dans les beaux jours de la bulle internet qui annonçait déjà les codes de la génération Y, il est depuis toujours au carrefour des deux cultures. C'est donc naturellement qu'en 2011, lorsque les DCF d'Angers décident d'organiser une grande conférence sur la génération Y dans les métiers du commerce, il propose d'étayer cet événement par une étude quantitative. Finalement cette étude ira beaucoup plus loin et deviendra pour Vincent Caltabellotta un sujet de recherche approfondie pendant plus d'un an.

Réalisant cette étude au sein de la société de conseil Axenti Consulting dont il est co-fondateur, il publie fin 2012 les résultats des 800 réponses reçues. Les conclusions livrées permettent aux managers et consultants, mais aussi à toute personne intéressée, de comprendre les codes des différentes générations et d'adapter son mode de management. Ciblée uniquement sur les professions commerciales de nombreuses conclusions s'appliquent bien sûr à d'autres types de fonctions.

II. Présentation de l'étude

Des enjeux tournés vers l'entreprise

Cette étude apporte des pistes concrètes aux entreprises afin qu'elles adaptent leurs méthodes de management aux enjeux actuels. A partir des conclusions et de l'analyse de cette étude, les managers auront une vision actuelle et précise des attentes des trois générations et pourront mettre en place de nouvelles méthodes managériales afin d'améliorer la communication dans leurs équipes tout en gagnant en efficacité.

Loin de faire un constat basique, voire simpliste, des attentes des « jeunes », nous souhaitons apporter une vision réaliste et concrète des attentes de chaque génération. Il est clair que la performance d'une équipe se crée sur une vision partagée des objectifs, des valeurs, une acceptation des différences, et une communication adaptée aux membres qui la composent.

Ainsi cette étude apporte une vision claire, pragmatique, actuelle et utile aux managers et sociétés de conseil.

A qui s'adresse cette étude ?

Cette étude s'adresse particulièrement aux dirigeants d'entreprises, aux directeurs commerciaux et marketing, aux responsables de

services commerciaux, services clients, centres d'appels, mais aussi aux cabinets de conseil et aux spécialistes des Ressources Humaines et du recrutement. Les managers commerciaux vont pouvoir créer des synergies d'équipes afin d'améliorer la «cohabitation» et le travail entre les générations.

Objectifs de l'étude

Notre étude, nationale et intergénérationnelle a pour objectifs :

- De faire un état des lieux de référence sur les attentes des différentes générations en termes de management commercial.
- De créer une référence dans la compréhension des méthodes managériales dans les professions commerciales
- De mettre à jour un certain nombre d'idées reçues ou constations présentes dans l'esprit collectif

Par conséquent, de manière plus détaillée, nous nous sommes attachés aux sous-objectifs suivants :

- Valider ou non les a priori sur les différences entre génération,
- Identifier des comportements et modes de fonctionnement de chaque génération sur des thèmes communs,
- Conforter ou remettre en cause les managers commerciaux dans leurs méthodes de management,
- Mettre en relief les attentes de chaque génération vis-à-vis des modes de management,
- Identifier des leviers managériaux pour améliorer la communication et le travail collaboratif,
- Identifier les apports possibles entre générations.

Plus qu'une cible, trois générations et une triple segmentation.

Cette étude intègre les visions des trois grandes générations que comptent les entreprises, à savoir:

- Les baby-boomers nés entre 1945 et 1964
- La génération X née entre 1965 et 1977
- La génération Y née entre 1978 et 1994

La génération des baby-boomers : Ce sont tous les adultes nés à l'aube de l'après-guerre. Ils se caractérisent par un sens aigu du devoir, le respect de l'autorité et une loyauté envers l'entreprise et les valeurs sociales. Pour eux la notion de gratification est basée sur le résultat.

La génération X : Qualifiée de génération tampon ou génération Nexus. Dans un article de Norman Hodara, on décrit les acteurs de cette génération comme des personnes moins respectueuses des conventions sociales et moins affamées de prestige que leurs prédécesseurs. En revanche la notion de respect de l'autorité est similaire aux Baby-boomers. La notion de famille et de valorisation sociale liée à la carrière sont importants.

Enfin la génération Y : Elle constitue la génération la plus importante, juste après celle des baby-boomers. C'est une génération que l'on dit surprotégée, qui a pour particularité d'être dotée d'une forte confiance en soi et d'un excellent esprit d'équipe, individualiste mais ayant un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

La génération suivante, au-delà de 1994, appelée Z n'est pas prise en compte. Effectivement les plus âgés ayant 17 ans lors de la réalisation de cette étude ne sont pas encore entrés dans le monde professionnel.

Au-delà de cette segmentation par l'âge, cette étude **dissocie les résultats selon la fonction** des sondés, qui est également un critère déterminant. Il est évident qu'un manager n'a probablement pas les mêmes attentes que ses propres commerciaux, même d'âge équivalent. De la même manière certaines fonctions sont plus proches de l'une ou l'autre des générations. Ainsi les centres d'appels sont essentiellement constitués de générations Y alors que les ingénieurs d'affaires représentent un mix intergénérationnel exemplaire.

Par conséquent, directions générales, directeurs commerciaux, commerciaux itinérants ou sédentaires, jeunes diplômés font partie du panel de notre étude.

Enfin sur certains points, **la segmentation hommes / femme** a un sens. La sensibilité des deux n'est pas la même particulièrement lorsqu'on parle de cohésion d'équipe, de communication et de management. Il nous est donc apparu important de dissocier sur certains points les deux visions.

III. Descriptif détaillé de l'échantillon sondé

Les sous-chapitres suivants décrivent la constitution et le mode de traitement de l'échantillon.

Une administration 2.0 ... mais pas seulement !

Le premier réflexe lorsqu'on lance une étude de cette ampleur est d'utiliser les réseaux sociaux et le pushmailing auprès d'une population cible. Le risque pour nous était de ne toucher que des générations Y plus enclines à donner leur avis par ce biais. Afin d'être sûrs de toucher une population représentative, nous avons décidé d'avoir une **action proactive** sur **plusieurs canaux** ainsi qu'une **approche directe** forte particulièrement sur les générations X et Baby-boomers.

L'ensemble des actions réalisées auprès de nos cibles est synthétisée dans le graphique en page suivante.

La réponse au questionnaire s'est faite uniquement en ligne. Les sondés en approche directe ont été guidés par téléphone pour répondre à l'étude. Chacun d'eux a été ensuite sollicité pour relayer le questionnaire à son réseau direct ou aux autres collaborateurs commerciaux de l'entreprise.

		Génération ciblées		
		Y	X	BB
Les réseaux sociaux	Professionnels en approche directe mail (viadeo, linked in, xing)		*	
	Professionnels en push mail (facebook, twitter)	*	*	
Téléphone	Auprès des directeurs commerciaux pour réponse et relais internes		*	*
Les relais virtuels	Les blogs spécialisés pour les commerciaux (commerciauxentreux, etc)	*	*	
	Les forums adaptés (capital management, lemagazinedumanager, etc)	*	*	
	Les newsletter (portail des PME, ICN, etc)	*	*	*
	De nombreux sites partenaires relayant l'étude	*	*	*
	Les réseaux d'anciens d'écoles de commerce, universités, etc,	*	*	
Les relais réels	Les réseaux d'associations professionnelles (dont DCF)		*	*
	La diffusion aux équipes commerciales internes (via leurs managers et RH)	*	*	*

800 réponses

Cette étude a rassemblé 800 réponses.

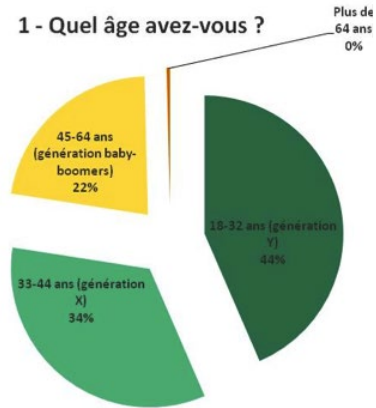
Afin de nous assurer de la représentativité de l'échantillon, nous avons suivi l'évolution des résultats sur une sélection de questions clé.

- La première analyse a été faite lors du passage des 300 réponses.
- Le passage à 500 réponses montrait un écart sur chaque réponse de 5% environ par rapport à l'échantillon de 300 réponses.
- Le passage à 800 réponses montrait un écart sur chaque réponse de 1 à 3% environ par rapport à l'échantillon de 500 réponses.
- En dehors des chiffres précis, aucune tendance n'a évolué depuis le passage aux 500 réponses. (Nous appelons tendances le classement des réponses dans une génération mais aussi entre générations)

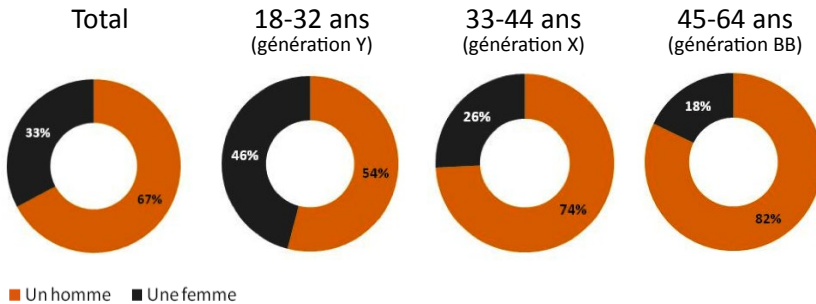
Par souci d'obtenir une très forte corrélation avec la réalité, nous avons poursuivi la diffusion des questionnaires au-delà de ce qui était nécessaire. Ainsi, cette étude est représentative et nous pouvons garantir qu'elle apporte une réelle valeur d'un point de vue sociétal et managérial.

Répartition de l'échantillon par génération

La répartition des générations n'est pas égale, mais elle suit logiquement les tendances nationales de la profession.



Répartition de l'échantillon par sexe



En termes de genres la répartition n'est pas égale en fonction des générations mais correspond à une tendance réelle du terrain. La profession commerciale se féminise alors qu'elle était essentiellement masculine pour la génération Baby-boomers.

Répartition géographique

3 - De quelle région êtes-vous ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Total général
Région Parisienne	11%	21%	26%	18%
Pays De La Loire	11%	22%	13%	15%
Rhône-Alpes	19%	7%	10%	13%
Midi-Pyrénées	11%	3%	5%	7%
Provence-Côte D'azur	10%	4%	5%	7%
Bretagne	3%	6%	6%	5%
Aquitaine	6%	2%	5%	4%
Nord	1%	5%	7%	4%
Auvergne	5%	3%	2%	3%
Haute-Normandie	2%	4%	3%	3%
Centre	3%	3%	3%	3%
Lorraine	2%	4%	3%	3%
Alsace	3%	2%	4%	3%
Languedoc-Roussillon	3%	3%	1%	2%
Bourgogne	2%	2%	1%	2%
Poitou-Charentes	2%	2%	2%	2%
Basse-Normandie	3%	1%	1%	2%
Picardie	1%	3%	0%	1%
Limousin	1%	1%	2%	1%
Franche-Comté	1%	0%	2%	1%
Champagne	0%	2%	0%	1%
Corse	0%	0%	0%	0%
Total général	100%	100%	100%	100%

Pour être représentative l'étude a été réalisée sur un échantillon national. En revanche naturellement trois régions ressortent particulièrement.

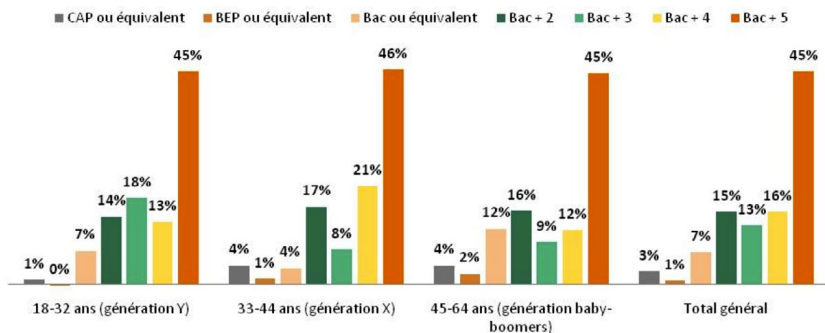
- L'Île-de-France et Rhône Alpes par le poids économique de ses deux régions.
- Les Pays de la Loire, du fait de la proximité géographique, AXENTI Consulting étant basée à Angers (49)

Globalement l'analyse croisée des résultats ne montre pas de réelles disparités régionales.

Niveaux d'étude et expérience de l'échantillon

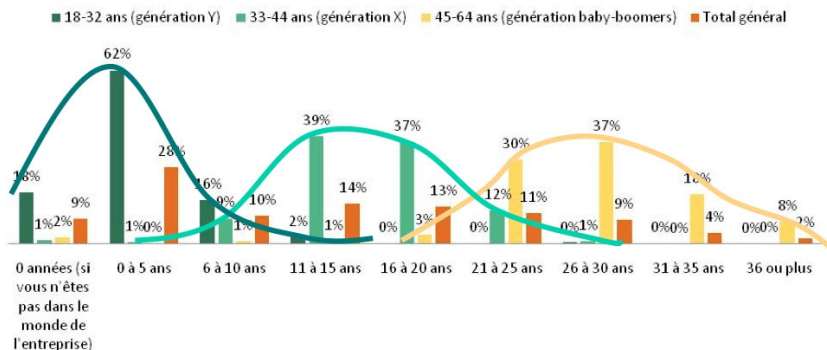
Répartition de l'échantillon par niveau d'étude

Les bac+5 représentent la part la plus importante de l'échantillon. Les professions commerciales sont donc essentiellement diplômées entre bac+2 et bac +5 avec une majorité de bac+5 quelle que soit la génération. Les tendances nationales montrent tout de même un niveau d'étude supérieur sur les générations Y. En revanche les générations X et Baby-boomers regroupent plus de fonctions à responsabilités généralement associées à des niveaux d'études supérieures, mais surtout liées dans le cas de cette étude à l'expérience qui amène à occuper ces fonctions. Expérience moindre chez les Y.



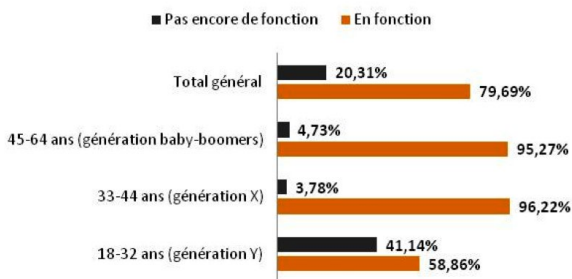
Répartition de l'échantillon par année d'expérience

L'expérience est donc généralement associée à l'âge, celle-ci augmentant avec le nombre d'années travaillées. Le graphique ci-dessous représente cette répartition (cohérente dans le sens où les jeunes générations sont moins expérimentées que les plus âgées compte tenu du nombre d'années travaillées).



Fonctions représentées

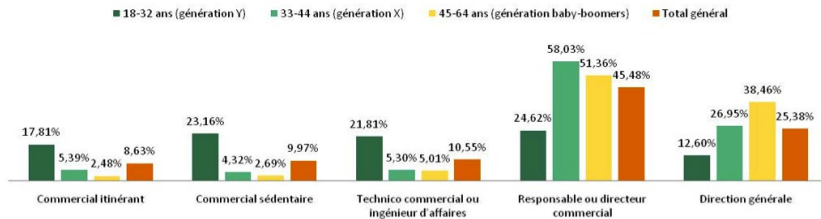
L'échantillon prend en compte essentiellement des salariés, personnes occupant un poste depuis au moins 1 an. En revanche, il nous a paru intéressant de conserver les réponses des jeunes diplômés qui n'ont pas encore occupé de fonction (excepté leurs stages parfois assez longs) pour valider ou non des évolutions de pensée entre un étudiant diplômé n'ayant pas encore travaillé et celles un jeune déjà actif.



Seules les fonctions commerciales ont été sondées. Ainsi les fonctions interrogées sont uniquement les suivantes :

- Commercial itinérant,
- Commercial sédentaire,
- Technico commercial ou ingénieur d'affaires,
- Responsable ou directeur commercial,
- Direction générale.

L'échantillon par fonction se répartit de la manière suivante:



Note : Ainsi il est important de noter que les générations X et Baby-boomers sont essentiellement des postes à responsabilité ce qui est légèrement en décalage avec la réalité. Sans avoir trouvé de statistiques précises il est probable que la proportion de génération X et baby-boomers soit plus importante sur les fonctions de commercial itinérant et technico-commercial ou ingénieur d'affaires. En revanche compte tenu des sujets abordés dans cette étude, il n'apparaît pas de réelle incidence sur l'analyse des résultats.

Secteurs d'activités représentés

Les secteurs représentés par l'échantillon montrent des disparités. Ainsi le monde des services, de la distribution, de l'informatique, de la banque assurance, du conseil sont particulièrement présents. A l'inverse les métiers de l'industrie et plus particulièrement de l'industrie métallurgique, bois, papier, chimie, pharmacie, logistique sont sous-représentés.

Dans la plupart des cas, compte tenu de notre questionnaire, les résultats peuvent être déclinés et interprétés de manière équivalente sur l'ensemble des secteurs d'activités. En revanche, il est évident que sur certains points, les méthodes managériales sont différentes d'un secteur d'activité à l'autre. Par conséquent il nous est apparu intéressant, sur ces points d'analyse, de croiser les réponses par secteur en fonction de la taille des échantillons collectés.

	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Total général
Autres services	19,79%	29,00%	22,86%	24,05%
Commerce / distribution / négoce	28,21%	17,73%	13,81%	20,64%
Informatique	13,15%	11,20%	11,28%	11,94%
Banque / assurance	11,21%	11,23%	9,44%	10,78%
Etudes et conseils	5,63%	8,19%	16,87%	9,40%
Agroalimentaire	6,11%	6,86%	3,83%	5,83%
Bâtiment / travaux publics	3,96%	3,60%	4,99%	4,08%
Transports / logistique	2,94%	4,11%	2,17%	3,19%
Électronique / électricité	1,02%	2,03%	5,87%	2,61%
Pharmacie	1,67%	2,29%	1,89%	1,96%
Textile / habillement / chaussure	4,10%	0,77%	0,31%	1,89%
Métallurgie / travail du métal	0,88%	1,00%	3,30%	1,53%
Chimie / parachimie	0,72%	0,73%	0,73%	0,73%
Plastique / caoutchouc	0,00%	0,42%	1,13%	0,44%
Bois / papier / carton / imprimerie	0,01%	0,51%	0,94%	0,43%
Mécanique de précision	0,52%	0,00%	0,57%	0,33%
Mécanique	0,08%	0,33%	0,00%	0,16%
Total général	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Les chapitres suivants présentent point par point les résultats de l'étude. Le questionnaire et l'analyse abordent les sujets suivants :

- *L'attachement à l'entreprise*
- *La relation avec son manager*
- *L'organisation du travail*
- *La notion d'objectifs*
- *La pression au travail*

Chacun de ces sujets est abordé question par question.

IV. L'attachement à l'entreprise

Q8 - Selon vous, quel est le meilleur moyen de vous fidéliser dans une entreprise ?

8 - Selon vous, quel est le meilleur moyen de vous fidéliser dans une entreprise ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby boomers)	Total général
Salaires	75%	84%	76%	78%
Possibilités d'évolution dans l'entreprise	66%	64%	60%	64%
L'ambiance au travail	69%	58%	55%	62%
La culture d'entreprise	41%	47%	50%	45%
La relation avec son manager	35%	46%	48%	42%
Avoir une visibilité de la stratégie de l'entreprise	29%	46%	54%	40%
L'ambition de l'entreprise	37%	33%	35%	35%
Primes	39%	31%	25%	33%
Promotion	36%	32%	23%	32%
Les formations proposées par l'entreprise	33%	21%	22%	26%
La reconnaissance sociale qu'apporte d'être salarié dans cette entreprise	26%	14%	14%	19%
Attachement au métier	12%	13%	14%	13%
Les avantages sociaux de l'entreprise (tickets restaurants...)	20%	8%	3%	12%
Des locaux agréables	12%	5%	5%	8%
Autres	2%	1%	0%	1%

Approche générale

Dans les grandes lignes les tendances sont assez similaires. Mais cette première approche est trompeuse car on note des différences importantes pour chaque génération.

Par ailleurs cette question étant sensible et d'actualité dans les entreprises françaises, il nous a semblé important de faire un focus entre hommes et femmes et par fonction.

Points de convergence

- Le salaire
- La possibilité d'évolution
- L'ambiance
- La culture d'entreprise
- La relation avec son manager

Différences significatives

- L'ambiance au travail : plus importante pour les Y
- Le salaire : plus important pour les X
- La relation avec son manager : plus importante pour les BB et Y
- La stratégie d'entreprise : réellement plus importante pour les BB que les Y
- Les promotions : plus importantes pour les Y
- Les avantages sociaux : plus importants pour les Y

Analyse complémentaire par fonctions et genres

- Hommes et femmes confondus, tous âges confondus, les trois premiers critères cités sont :

- le salaire (78%)
- la possibilité d'évolution dans l'entreprise (64%)
- l'ambiance (62%).

- Les facteurs les moins cités sont :
 - l'attachement au métier (13%).
 - les avantages sociaux de l'entreprise (12%)
 - les locaux agréables (8%),

Différences significatives hommes / femmes

- les formations proposées par l'entreprise (les femmes y attachent plus d'importance +13pts que les hommes),
- la relation avec son manager (les hommes y accordent une plus grande importance +10pts que les femmes),
- les avantages sociaux de l'entreprise (les femmes y accordent plus d'importance que les hommes +11pts)
- avoir une visibilité de la stratégie de l'entreprise (plus importante pour les hommes +9pts),
- le salaire (plus important pour les hommes +9pts).

Différences non significatives hommes / femmes

- les locaux agréables,
- les primes,
- l'attachement au métier,
- la promotion
- l'ambiance au travail.

Différences significatives par fonction :

- la relation avec son manager : Les responsables ou directeurs commerciaux lui accordent une plus grande importance que

les autres fonctions.

- les avantages sociaux de l'entreprise : On remarque beaucoup de disparité sur les commerciaux sédentaires et ceux n'ayant pas encore de fonction. Ils y accordent plus grande importance que pour les responsables et la direction commerciale.

Différences non significatives par fonction :

- la culture d'entreprise : les fonctions répondent de façon identique sauf les commerciaux sédentaires qui lui accordent une moindre importance, ce qui peut paraître logique compte tenu de leur éloignement récurrent.
- l'ambiance au travail, sauf les responsables qui y accordent une moins grande importance.
- la visibilité de la stratégie : les responsables ou directions y accordent une plus grande importance que les autres
- les formations : les commerciaux sédentaires, les technico-commerciaux et ceux n'ayant pas encore de fonction y accordent plus d'importance contrairement au responsables, aux directions et aux commerciaux itinérants.
- les locaux : les responsables, la direction et commerciaux itinérants leur accordent moins d'importance.
- les primes : Remarque assez similaire excepté pour les directions commerciales qui y semblent moins sensibles.
- L'attachement au métier : idem

Globalement on note une différence sensible entre les responsables/directions générale et les autres.

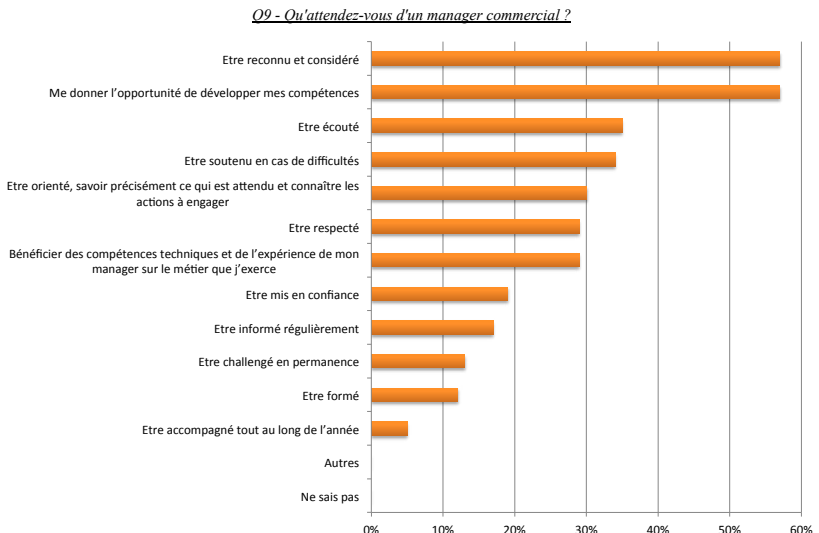
En général, les premiers critères cités sont les mêmes que précédemment.

Il en est de même pour les moins cités.

V. La relation avec son manager

Q9 - Qu'attendez-vous d'un manager commercial ?

Note : Cette question fait référence à l'étude «les 20-30 ans et le travail», Cegos, avril 2009. L'étude Cegos ciblait uniquement les générations Y et s'adressait à tous secteurs d'activités. Nous avons voulu à travers cette question identifier d'éventuelles différences sur les professions commerciales.



De manière globale, concernant les attentes envers son manager, deux critères essentiels se détachent particulièrement :

- Être reconnu et considéré (57%)
- Se donner l'opportunité de développer ses compétences (57%)

L'écoute, le soutien, la capacité à orienter, le respect (cf analyse par génération) et l'apport de compétences sont ensuite souvent cités.

Les critères les moins évoqués sont :

- Être accompagné tout au long de l'année (5%)
- Être formé (12%) (cf différences par génération)
- Être challengé en permanence (13%)

Points de convergence

- Me donner l'opportunité de développer mes compétences
- Être reconnu et considéré
- Être mis en confiance
- Être informé régulièrement
- Être challengé en permanence

Différences significatives

La génération Y ressent plus :

- Le besoin d'être respecté (+16 pts que les X, et +17 pts que les BB)
- Le besoin d'être écouté (+ 9 pts que les X, +10 pts que les BB)

La génération Y ressent moins :

- Le besoin d'être soutenu en cas de difficultés (- 5pts que les X, -4 pts que les BB)

Y vs X	Y vs BB	X vs BB
1%	1%	0%
2%	2%	4%
9%	10%	1%
5%	4%	1%
3%	3%	0%
16%	17%	1%
4%	5%	1%
4%	2%	2%
0%	1%	1%
0%	0%	0%
5%	10%	5%
2%	4%	6%
0%	0%	0%
0%	0%	0%

	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)
9 - Qui attendez-vous d'un manager commercial ? (cf "les 20-30 ans et le travail", Cegos, avril 2009)			
Me donner l'opportunité de développer mes compétences	57%	58%	58%
Etre reconnu et considéré	57%	59%	55%
Etre écouté	40%	31%	30%
Etre soutenu en cas de difficultés	31%	36%	35%
Bénéficier des compétences techniques et de l'expérience de mon manager sur le métier que j'exerce	27%	30%	30%
Etre respecté	38%	22%	21%
Etre orienté, savoir précisément ce qui est attendu et connaître les actions à engager	32%	28%	27%
Etre mis en confiance	21%	17%	19%
Etre informé régulièrement	17%	17%	18%
Etre challengé en permanence	13%	13%	13%
Etre formé	16%	11%	6%
Etre accompagné tout au long de l'année	5%	3%	9%
Ne sais pas	0%	0%	0%
Autres	0%	0%	0%

Points communs et différences avec l'étude Cegos (2009)

Nous étudions ici la différence entre les résultats de l'étude Cegos (2009) et notre focus sur les fonctions commerciales. Si les grandes tendances sont respectées, plusieurs différences apparaissent. Afin de donner plus de sens à cette comparaison, nous classifions les questions par thème. Ainsi la question fait référence à un aspect « Humain », lié au « Travail » ou en rapport avec « l'Expérience ».

Les commerciaux demandent plus d'apport d'expérience (Développement des compétences, bénéficier de l'expérience de son manager, être accompagné, etc.), alors que **la tendance générale est plus portée sur l'humain** (être écouté, être respecté).

Dans les deux cas, **la reconnaissance et la considération** restent des attentes clé attendues d'un manager.

	18-32 ans (génération Y)		Etude Cegos (génération Y)		Différence		Expérience	
	rang		rang		rang		Travail	
Me donner l'opportunité de développer mes compétences	57%	1	31%	5	↑ 26%			X
Etre reconnu et considéré	57%	2	40%	3	↓ 17%	X		
Bénéficier des compétences techniques et de l'expérience de mon manager sur le métier que j'exerce	27%	3	17%	11	↓ 15%			X
Etre accompagné tout au long de l'année	5%	4	18%	8	↓ 13%			X
Etre orienté, savoir précisément ce qui est attendu et connaître les actions à engager	32%	5	21%	6	↓ 11%			X
Etre challengé en permanence	13%	6	3%	12	↓ 10%		X	
Etre respecté	38%	7	46%	1	↑ 8%	X		
Etre écouté	40%	8	45%	2	↓ 5%	X		
Etre mis en confiance	21%	9	16%	9	↓ 5%	X		
Etre soutenu en cas de difficultés	31%	10	34%	4	↓ 3%		X	
Etre informé régulièrement	17%	11	20%	7	↓ 3%		X	
Etre formé	16%	12	15%	10	↓ 1%			X
Ne sais pas	0%	13	0%	13	↓ 0%			
Autres	0%	14	0%	14	↓ 0%			

Analyse croisée par sexes et fonction

Sur cette question, compte tenu des résultats et de l'importance du manager dans la motivation et le stress au travail (cf Q24), il nous a semblé intéressant de croiser les résultats par sexes et par fonctions.

Les résultats sont détaillés dans les tableaux suivants :

9 - <i>Qu'attendez-vous d'un manager commercial ?</i>	Homme	Femme	Ecart
Etre reconnu et considéré	54%	63%	9%
Etre orienté, savoir précisément ce qui est attendu et connaître les actions à engager	27%	35%	8%
Etre challengé en permanence	15%	8%	7%
Etre soutenu en cas de difficultés	36%	30%	6%
Me donner l'opportunité de développer mes compétences	56%	61%	5%
Etre mis en confiance	21%	16%	5%
Etre écouté	36%	32%	4%
Etre respecté	28%	31%	3%
Bénéficier des compétences techniques et de l'expérience de mon manager sur le métier que j'exerce	30%	27%	3%
Etre formé	11%	13%	2%
Etre accompagné tout au long de l'année	5%	6%	1%
Etre informé régulièrement	18%	17%	1%
Ne sais pas	0%	0%	0%
Autres	0%	0%	0%

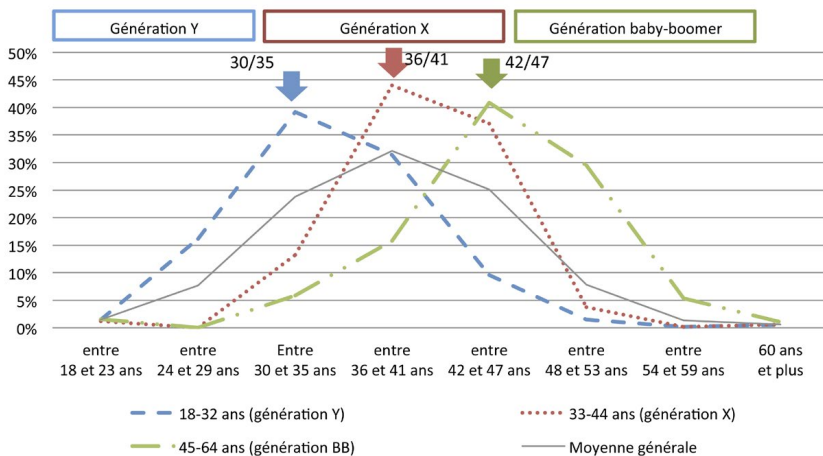
9 - Qu'attendez-vous d'un manager commercial ?	Direction générale	Responsable ou directeur commercial	Commercial sédentaire	Commercial itinérant	Technico commercial ou ingénieur d'affaire	Pas encore de fonction	Total Général
Me donner l'opportunité de développer mes compétences	55%	59%	50%	53%	60%	61%	57%
Etre reconnu et considéré	57%	57%	55%	55%	55%	60%	57%
Etre écouté	32%	32%	47%	42%	41%	34%	35%
Etre soutenu en cas de difficultés	36%	36%	31%	40%	35%	25%	34%
Etre orienté, savoir précisément ce qui est attendu et connaître les actions à engager	30%	27%	39%	27%	25%	34%	30%
Etre respecté	18%	29%	38%	24%	34%	36%	29%
Bénéficier des compétences techniques et de l'expérience de mon manager sur le métier que j'exerce	35%	29%	32%	33%	38%	17%	29%
Etre mis en confiance	25%	14%	26%	24%	14%	19%	19%
Etre informé régulièrement	18%	19%	18%	10%	15%	17%	17%
Etre challengé en permanence	16%	12%	11%	11%	10%	14%	13%
Etre formé	6%	8%	13%	18%	17%	21%	12%
Etre accompagné tout au long de l'année	3%	6%	5%	5%	13%	3%	5%
Autres	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%
Ne sais pas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Q10 - Selon vous, quel âge a le manager idéal ?

L'âge moyen d'un manager idéal est sans surprise proportionnel à l'âge des répondants.

- Pour la génération Y, l'âge moyen se situe entre 30 et 41 ans pour 70% d'entre eux avec un pic à 30/35 ans.
- Pour la génération X, l'âge moyen se situe entre 36 et 47 ans pour 81% d'entre eux.
- Pour la génération BB, l'âge moyen se situe entre 42 et 53 ans pour 71% d'entre eux avec un pic à 42/47 ans.

Q10 - Selon vous, quel âge a le manager idéal ?



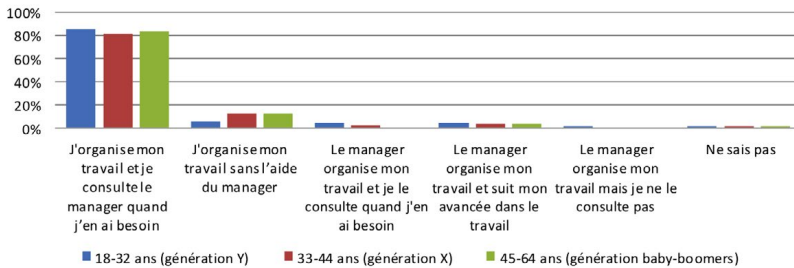
En revanche, il est intéressant de voir que les générations Y estiment comme idéal d'avoir un manager un peu plus âgé qu'eux, alors que pour les générations X, l'âge idéal se situe dans la tranche basse (Les X ont entre 35 et 47 ans à la date de l'étude).

Quant aux baby-boomers, ils estiment que le manager idéal doit être plus jeune à savoir un X.

<i>Q10 - Selon vous, quel âge a le manager idéal ?</i>	entre 18 et 23 ans	entre 24 et 29 ans	Entre 30 et 35 ans	entre 36 et 41 ans	entre 42 et 47 ans	entre 48 et 53 ans	entre 54 et 59 ans	60 ans et plus
18-32 ans (génération Y)	1%	16%	39%	31%	10%	1%	0%	1%
33-44 ans (génération X)	1%	0%	13%	44%	37%	4%	0%	1%
45-64 ans (génération BB)	2%	0%	6%	16%	41%	30%	5%	1%
Moyenne par génération	1%	7%	23%	32%	26%	8%	1%	1%
Homme	1%	5%	20%	33%	29%	11%	1%	1%
Femme	2%	12%	30%	31%	20%	4%	1%	0%
Moyenne par sexe	2%	8%	25%	32%	24%	7%	1%	1%
Moyenne générale	2%	8%	24%	32%	25%	8%	1%	1%

Q11 - Pour atteindre vos objectifs, par quelle méthode préférez-vous être suivis par votre manager ?

Sur ce point, **toutes les générations sont en phase**. L'ensemble des personnes interrogées préfère organiser seul son travail et faire appel à son manager en cas de besoin.



Il est important de noter que cette réponse n'est pas à prendre au pied de la lettre par les managers. Effectivement si la réponse est claire venant des personnes interrogées, elle ne correspond pas aux règles de management.

Il est évident que l'organisation du travail d'un collaborateur dépend de plusieurs critères. On peut citer entre autre :

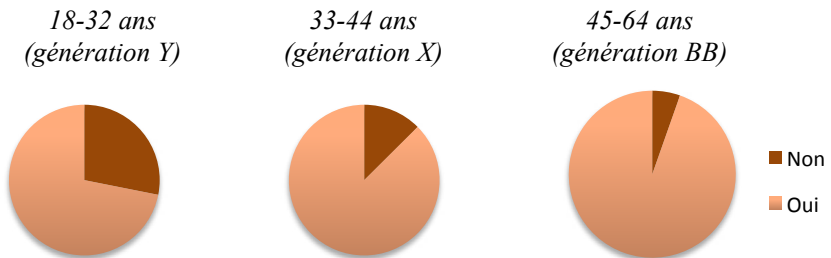
- L'autonomie du collaborateur (dépendant de son expérience, et de la confiance qu'on lui apporte)
- La présence ou non de processus structurants dans l'entreprise
- Le style de management du manager
- La culture d'entreprise.

Ainsi, il est important de tenir compte de la latitude demandée par les collaborateurs d'une entreprise ; mais il est également essentiel de penser à cadrer les modes de fonctionnement et d'organisation de chacun d'eux, en fonction de critères personnels mais aussi liés à l'entreprise.

Q12 - Accepteriez-vous d'être managé par une personne plus jeune que vous ?

De manière globale, 85% des répondants accepteraient d'être managés par une personne plus jeune qu'elle contre 15% de personnes qui refuseraient.

On remarque que l'acceptation d'être managé par une personne plus jeune est corrélée avec la génération. Les baby-boomers acceptent plus facilement d'être managés par des plus jeunes alors que les Y y sont moins favorables.



Cette question est à rapprocher de la question 10 sur l'âge idéal d'un manager. Il est intéressant de voir que les Y souhaitent idéalement être managés par un jeune X ; mais ils acceptent néanmoins, malgré leur jeunesse d'être managés par un plus jeune encore.

Il est en revanche probable que les répondants se soient projetés dans l'avenir pour répondre à cette question.

Q13 – Si non, pourquoi ?

Sur ce point les réponses sont assez similaires. Globalement l'expérience métier est la raison principale du refus d'être managé par un plus jeune que soi.

En second plan, l'**expérience relationnelle** apparaît comme un argument important.

Il est intéressant de voir que la réponse « selon vous c'est une injustice » arrive globalement en dernière position. Cela montre que l'aspect culturel du manager plus âgé n'est plus d'actualité dans les professions commerciales. Ainsi, il semble qu'aujourd'hui, la légitimité principale d'un manager soit bien son expérience métier et relationnelle.

13 - Si non, pourquoi ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération BB)	Moyenne
Pas assez d'expérience métier	38%	29%	51%	39%
Pas assez d'expérience relationnelle	21%	21%	28%	23%
Autres	16%	28%	6%	16%
Ne sais pas	12%	13%	13%	13%
Il n'a pas la légitimité à ce poste	11%	0%	0%	4%
Il va sûrement changer d'entreprise dans les années qui viennent	0%	9%	0%	3%
Selon vous, c'est une injustice	3%	0%	3%	2%

En revanche, il semble qu'au-delà de ces deux principales raisons, les raisons secondaires de ce refus soient assez floues compte tenu du nombre important de « autres » et « je ne sais pas ». Cette question mériterait probablement d'être l'objet d'une étude plus approfondie.

Q14 – Selon vous, qu'est-ce qui fait la légitimité d'un manager ?

Son leadership : Si ce critère arrive en premier pour toutes les générations, on remarque que l'importance du leadership est proportionnelle à l'âge. 49% pour les BB contre 40 pour les X et 35% pour les Y.

14 - Selon vous, qu'est-ce qui fait la légitimité d'un manager ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Moyenne par génération
Son leadership	35%	40%	49%	41%
Son niveau de compétences et ses savoirs	31%	45%	31%	36%
Son expérience professionnelle, son vécu	33%	13%	19%	22%
Sa position hiérarchique	0%	1%	1%	1%
Autres	1%	0%	0%	0%

Son niveau de compétences et ses savoirs : Il n'y a pas de différences entre les générations Y et BB. Cependant la génération X se distingue des autres en citant davantage ce critère (+ 14pts).

Ces tendances s'expliquent certainement par le fait que les BB ont moins besoin de support « métier » de leur manager, et qu'ils attendent de lui essentiellement un rôle managérial orienté sur l'humain : la capacité à décider, à représenter son équipe, à orienter. A l'inverse, les Y attendent de leur manager également un transfert de compétences, un guide « technique » sur lequel ils peuvent s'appuyer.

On touche ici à la notion d'assurance et de sécurité qui n'est pas la même d'une génération à l'autre. La sécurité pour un jeune réside autant dans la maîtrise technique de son métier que dans son environnement, alors que pour un BB, cette sécurité se cantonne d'avantage à l'environnement et la capacité à pouvoir s'appuyer sur un homme.

Cette analyse est confirmée par le critère « son expérience professionnelle, son vécu » dont le nombre de réponses décroît avec l'âge (33% pour les Y, contre 19% pour les BB).

Par ailleurs on note la tendance très forte de notre société actuelle à ne plus baser la légitimité du manager sur sa simple fonction hiérarchique. Ainsi **la légitimité, et donc l'autorité, sont de nos jours basées sur des aspects plus humains et d'expérience**, que sur la simple place dans l'organigramme. Une leçon à retenir pour certains managers !

Analyse croisée par sexes et fonctions

Sur ce point l'analyse croisée hommes/femmes, et par fonction apporte des éléments intéressants

- La notion de leadership est plus plébiscitée par les hommes que par les femmes,
- L'expérience professionnelle est un critère plus important pour les femmes.

14 - Selon vous, qu'est-ce qui fait la légitimité d'un manager ?	Homme	Femme	Moyenne par sexe
Son leadership	43%	32%	38%
Son niveau de compétences et ses savoirs	36%	37%	36%
Son expérience professionnelle, son vécu	19%	31%	25%
Sa position hiérarchique	1%	0%	1%
Autres	1%	0%	0%

Il est très intéressant de voir que les fonctions commerciales, toutes générations confondues, sont sensibles à des aspects différents de la légitimité du manager.

14 - Selon vous, qu'est-ce qui fait la légitimité d'un manager ?	Direction générale	Responsable ou directeur commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico commercial ou ingénieur d'affaire	Pas encore de fonction	Moyenne par fonction
Son niveau de compétences et ses savoirs	30%	40%	41%	44%	39%	30%	37%
Son leadership	57%	42%	19%	34%	35%	29%	36%
Son expérience professionnelle, son vécu	13%	16%	38%	23%	25%	40%	26%
Sa position hiérarchique	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Autres	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%

Q15 - Quel serait pour vous le manager idéal ?

Cette question a pour but de cibler le type d'encadrement souhaité par les répondants.

15 - Quel serait pour vous le manager idéal ? (cf "les 20-30 ans et le travail", Cegos, avril 2009)	Direction générale	Responsable ou directeur commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico commercial ou ingénieur d'affaire	Pas encore de fonction	Moyenne par fonction
Avoir un manager et avoir accès à plusieurs personnes ressources	77%	75%	81%	70%	76%	74%	75%
Avoir un seul manager : mon unique référent	12%	15%	7%	14%	12%	10%	12%
Ne pas avoir de manager mais avoir accès à plusieurs personnes ressources	5%	7%	9%	13%	10%	10%	9%
Ne sais pas	4%	2%	3%	3%	2%	2%	3%
Ne pas avoir de manager du tout	1%	1%	0%	0%	1%	3%	1%

Pour cette question, le facteur générationnel des répondants n'intervient pas dans le choix des réponses.

En effet, le critère « *Avoir un manager et avoir accès à plusieurs personnes ressources* » arrive en tête pour chaque génération pour plus de 75% d'entre eux.

Le critère « *avoir un seul manager : mon unique référent* » est cité par 15% des personnes pour chaque génération.

Les réponses à cette question mettent en valeur le fait que les répondants ont besoin d'un manager. Elle souligne également le fait qu'aujourd'hui les personnes n'attendent pas tout d'un manager. Elles attendent aussi d'être guidées par d'autres personnes : les personnes ressources.

VI. L'organisation du travail

Q16 - Où préférez-vous travailler ?

Sur cet aspect, les réponses sont assez similaires :

- Environ 1 personne sur 2 préfère travailler autant dans l'entreprise qu'en dehors.
- Environ 1 personne sur 3 préfère travailler dans l'entreprise et ponctuellement hors entreprise.
- 1 personne sur 4 préfère travailler en dehors de l'entreprise et avoir la possibilité de travailler dans l'entreprise.

16 - Où préférez-vous travailler ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération BB)	Moyenne générale
Autant dans l'entreprise qu'en dehors entreprise	44%	51%	63%	51%
Dans l'entreprise et travailler ponctuellement hors entreprise	36%	28%	20%	30%
En dehors de l'entreprise et avoir la possibilité de travailler dans l'entreprise	13%	14%	11%	13%
Uniquement dans l'entreprise	3%	3%	4%	3%
Ne sais pas	3%	1%	1%	2%
Uniquement en dehors de l'entreprise	1%	1%	1%	1%

Les répondants souhaitent plutôt avoir une certaine flexibilité dans leur lieu de travail.

Cependant, on peut noter une petite différence en fonction des générations :

- Plus les personnes ont d'expérience, plus elles espèrent trouver un équilibre dans leur lieu de travail (autant dans l'entreprise qu'à l'extérieur).
- Plus les générations sont jeunes, plus elles préfèrent travailler dans l'entreprise et ponctuellement à l'extérieur.

Les raisons de ses tendances sont probablement liées au niveau d'autonomie en fonction de l'expérience de chacun. Ainsi, les jeunes ont davantage besoin d'un cadre (représenté par le travail dans l'entreprise) que les générations plus âgées, plus indépendantes.

Le tableau ci-dessous présentant les résultats par fonction apporte quelques éléments complémentaires.

16 - Où préférez-vous travailler ?	Direction générale	Responsable ou directeur commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico commercial ou ingénieur d'affaire	Pas encore de fonction	Total général
Autant dans l'entreprise qu'en dehors entreprise	62%	54%	33%	30%	48%	48%	50%
Dans l'entreprise et travailler ponctuellement hors entreprise	21%	31%	25%	52%	32%	29%	30%
En dehors de l'entreprise et avoir la possibilité de travailler dans l'entreprise	9%	11%	30%	12%	14%	15%	13%
Uniquement dans l'entreprise	5%	3%	2%	5%	5%	2%	3%
Ne sais pas	2%	0%	5%	2%	0%	6%	2%
Uniquement en dehors de l'entreprise	2%	1%	5%	0%	0%	0%	1%
Autres	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

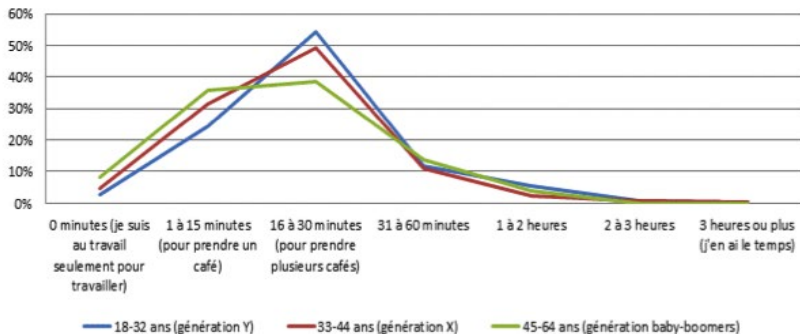
Q17 - Durant une journée de travail, vous jugez acceptable de passer combien de temps à vos activités personnelles ? (hors pause cigarette)

La majorité des répondants juge acceptable de passer entre 16 et 30 minutes par jour à leurs activités personnelles (hors pause cigarette).

Par ailleurs, les générations les plus jeunes considèrent acceptable de prendre des pauses plus longues que les générations plus âgées.

Cette réponse n'est pas surprenante du fait qu'on assiste pour ces nouvelles générations à une coupure moins importante entre la vie professionnelle et la vie privée. Par ailleurs, la notion de plaisir au travail est un facteur de plus en plus prégnant : Les relations amicales, le partage d'expériences hors contexte professionnel font partie intégrante de la vie d'une entreprise. Ainsi les générations plus jeunes trouvent « normal » de consacrer du temps à des sujets personnels sur leur temps de travail.

Durant une journée de travail, vous jugez acceptable de passer combien de temps à vos activités personnelles ?



En revanche si cette tendance est actuelle il est intéressant de voir qu'il ne semble pas y avoir d'abus toutes générations confondues.

Q18 - Pour vous, est-ce normal ou pas normal (partie 1) ?

Ces questions ont pour but de mesurer les différences de comportement face aux nouvelles technologies entre les générations.

Globalement, les résultats ne varient pas en fonction de l'âge du répondant.

Contrairement aux idées reçues, les générations « âgées » comme les plus jeunes sont en accord avec l'utilisation d'Internet.

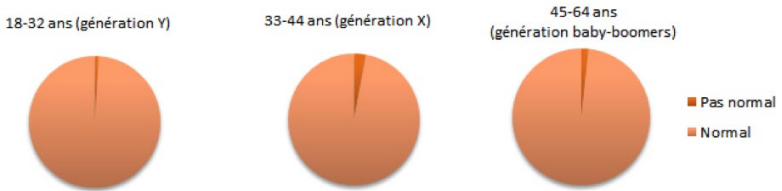
Même si a priori, on pourrait penser que les plus jeunes sont plus à l'aise avec internet, cette étude nous montre le contraire et met en valeur le fait que les générations les plus anciennes ont bien intégré « l'utilisation d'internet » et se sont familiarisées avec son utilisation comme un outil de travail.

En revanche, la manière d'utiliser internet et les nouvelles technologies ainsi que le temps passé ne sont pas les mêmes.

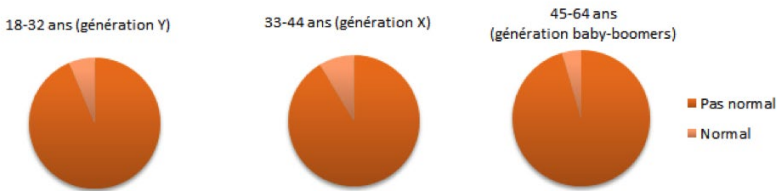
- La génération Y aura tendance à surfer rapidement et passer de sites en sites afin d'aller droit au but dans ses recherches, alors que la génération X ou BB utilisera internet plutôt sur des univers plus maîtrisés.
- De plus la génération Y a tendance à favoriser internet pour différentes recherches, comme source quasi-unique d'information, là où les générations les plus anciennes multiplieront leurs sources (questionnement, téléphone, RDV en face à face, livres, etc)

Pour vous, est-ce normal ou pas...

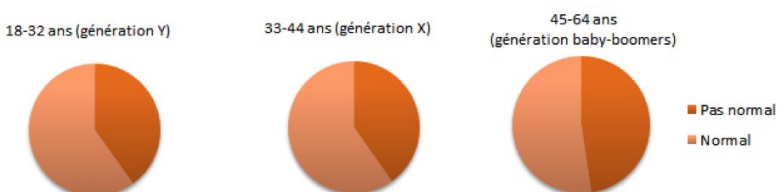
- D'utiliser internet à des fins professionnelles au travail ?



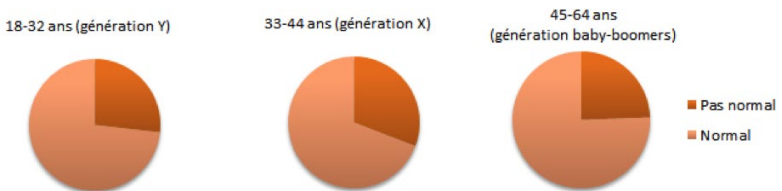
- De ne pas avoir accès à internet au travail ?



- D'utiliser internet à des fins personnelles au travail ?

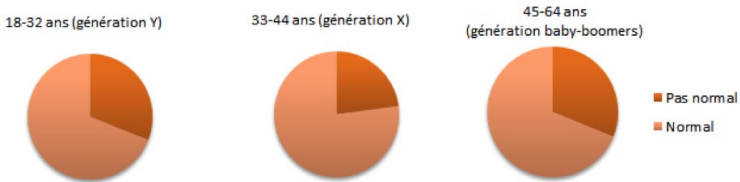


- De communiquer avec mes collègues sur internet durant le travail ?

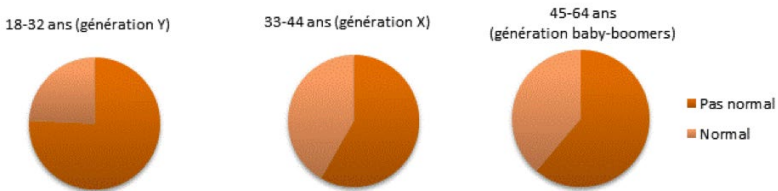


Q19 - pour vous est-ce normal ou pas normal (Partie 2) ?

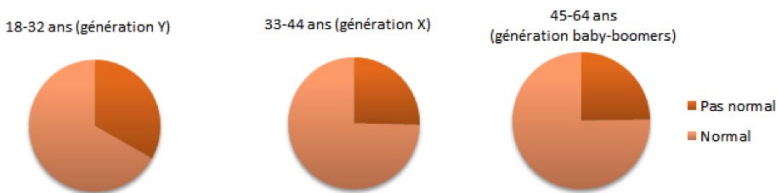
- De travailler s'il le faut durant mon week-end ?



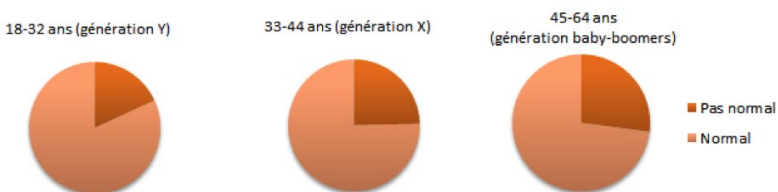
- De travailler s'il le faut durant mes vacances ?



- D'être contacté en dehors du temps de travail ?



- D'utiliser votre téléphone pour gérer vos mails en dehors du temps de travail ?



	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération BB)
De travailler s'il le faut durant mon week-end			
Pas normal	31	23	31
Normal	69	77	69
De travailler s'il le faut durant mes vacances			
Pas normal	76	58	61
Normal	24	42	39
D'être contacté en dehors du temps de travail			
Pas normal	33	25	25
Normal	67	75	75
D'utiliser votre téléphone pour gérer vos mails en dehors du temps de travail			
Pas normal	18	25	27
Normal	82	75	73

Points de convergence :

Toutes générations confondues, les professions commerciales trouvent normal :

- Le travail le week-end
- Être contacté en dehors du temps de travail
- L'utilisation du téléphone pour consulter ses mails en dehors du temps de travail

Pensent que cela n'est pas normal :

- Le travail pendant les vacances

Il est intéressant de constater à propos des fonctions commerciales une capacité à faire entrer le travail dans la vie personnelle.

Différences significatives :

- Le travail pendant les vacances

Il est intéressant de voir que ce sont les **générations X et BB qui sont les plus enclines à se rendre disponibles pendant leurs congés**. Les X sont près d'un sur deux à trouver cela normal. La génération Y semble moins accepter le travail pendant les vacances.

- Être contacté en dehors du temps de travail

Les générations les plus jeunes trouvent que cela est moins normal que les générations les plus âgées.

- Utilisation du téléphone pour consulter ses mails en dehors du temps de travail.

Plus les générations sont jeunes, plus elles trouvent cela normal.

On remarque ici que les générations les plus âgées acceptent d'avantage le travail et les contacts hors du temps de travail. Cependant, à l'opposé celles-ci acceptent moins bien la consultation de leurs mails en dehors du temps de travail, ce qui représente pourtant un contact.

Compte tenu des différents thèmes abordés dans cette étude, on pourrait poser la question suivante. Les générations Y semblent trouver plus normal d'intégrer leur vie privée au travail mais peu normal à l'inverse que la vie professionnelle s'intègre dans leur moments privés. Sur les générations X et BB, il semble que ça soit l'inverse. Cette théorie serait à vérifier par une étude plus poussée.

VII. Que représente un objectif ?

Q20 - Pour vous, un objectif c'est ?

20 - Pour vous, un objectif c'est ?	18-32 ans (gén. Y)	33-44 ans (gén. X)	45-64 ans (gén. BB)	Moyenne par génération
Une motivation	71%	74%	69%	72%
Un moyen de pression positive	49%	49%	46%	48%
Un moyen de se responsabiliser	43%	43%	46%	44%
L'assurance que je participe au projet de l'entreprise	38%	42%	45%	42%
Un moyen de m'organiser	37%	30%	24%	30%
Un moyen de reconnaître son professionnalisme	28%	27%	17%	24%
Une contrainte	6%	3%	2%	4%
Un moyen de pression négative	4%	2%	1%	2%
Un moyen de se réassurer	2%	1%	1%	1%
Autres	2%	0%	2%	1%

Points de convergence :

Les points de convergence sur cette question sont nombreux.

Ainsi, tout âge confondu, un objectif représente :

- Une motivation pour environ 7 personnes sur 10.
- Un moyen de pression positive, un moyen de se responsabiliser pour environ 4 personnes sur 10.
- Une contrainte, un moyen de pression négative, un moyen de se réassurer pour moins de 5 personnes sur 100.

Différences significatives :

Globalement, peu de différences notables, excepté 2 points :

- Un moyen de s'organiser : Les générations les plus jeunes citent plus souvent ce critère pour définir un objectif.
- L'assurance de participer au projet de l'entreprise est plus importante pour les générations les plus âgées.
- Un moyen de reconnaître son professionnalisme est davantage évoqué par les plus jeunes générations

Ainsi, l'analyse de cette question souligne le fait qu'un objectif est plutôt vu de manière positive par l'ensemble des répondants, sans prendre en compte l'âge de ceux-ci.

Peu de répondants estiment qu'avoir un objectif est négatif. Cela est plutôt rassurant sur des professions commerciales compte tenu de nos modes d'organisation et de management actuels.

Analyse par fonctions

Le tableau suivant détaille les réponses par fonctions. L'éclairage qu'il apporte est intéressant car il montre de grandes disparités dans les résultats.

20 - Pour vous, un objectif c'est ?	Direction générale	Responsable ou directeur commercial	Commercial itinérant	Commercial sédentaire	Technico commercial ou ingénieur d'affaire	Pas encore de fonction	Moyenne générale
Une motivation	67%	77%	68%	78%	59%	71%	70%
Un moyen de pression positive	52%	46%	45%	50%	52%	50%	49%
Un moyen de se responsabiliser	46%	48%	31%	41%	43%	41%	42%
L'assurance que je participe au projet de l'entreprise	46%	41%	48%	38%	29%	38%	40%
Un moyen de m'organiser	30%	26%	35%	27%	48%	39%	34%
Un moyen de reconnaître son professionnalisme	28%	24%	24%	35%	33%	21%	27%
Une contrainte	0%	4%	2%	11%	10%	4%	5%
Un moyen de pression négative	1%	3%	1%	7%	2%	2%	3%
Autres	1%	1%	3%	3%	3%	0%	2%

Q21 – Par quels moyens aimeriez-vous que votre manager vous communique ses objectifs ?

Points de convergence :

Les réunions face à face et la réunion collective sont cités par la majorité des répondants avec une forte prédominance pour la réunion en face à face. Cette réponse montre **une persistance des fondamentaux de la communication.**

Différences significatives :

On note une réelle évolution de l'acceptation de l'e-mail et de la réunion informelle pour communiquer des objectifs.

21 - Par quels moyens aimeriez-vous que votre manager vous communique ses objectifs ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération BB)	Moyenne par génération
Réunion face à face	79%	89%	90%	86%
Réunion collective	41%	28%	36%	35%
E-mail	34%	22%	13%	23%
Réunion informelle	20%	9%	10%	13%
Video conference	6%	8%	7%	7%
Téléphone	2%	5%	1%	3%
Intranet	2%	2%	2%	2%
Affichage	2%	3%	0%	2%
sms	1%	0%	0%	0%
autres	0%	0%	0%	0%

Ces réponses mettent en évidence l'importance du résultat par rapport à celle de la forme. La génération Y, et dans une plus faible mesure la génération X, est orientée « résultat ».

Il faut néanmoins comprendre que pour la génération Y, la notion de résultat n'est pas forcément liée à la notion de qualité finale du rendu. Elle est peut-être plus liée au fond : « le message est passé, peu importe le moyen »

Conseil : Il est conseillé aux managers de conserver les modes classiques de communication des objectifs à savoir le face à face pour tout objectif général/global. On parle là d'objectifs moyens et longs termes, qui demandent une explication sur le sens et l'enjeu du travail demandé. En revanche, une fois ces objectifs transmis et compris de manière « humaine », les objectifs intermédiaires, ou les exigences à courts termes peuvent être communiqués de manière beaucoup plus informelle pour les générations Y que les autres.

Il sera bon avec les BB de conserver un mode de communication en face à face quelle que soit la nature de l'objectif.

Q22 – Avec vos collègues, comment préférez-vous communiquer dans le cadre d'un travail collaboratif ?

Q22- Avec vos collègues, comment préférez-vous communiquer dans le cadre d'un travail collaboratif ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Total général
Réunion collective	67,28%	72,85%	77,05%	71,35%
Réunion face à face	41,90%	47,85%	56,79%	47,24%
E-mail	38,45%	30,36%	22,79%	32,21%
Réunion informelle (machine à café, déjeuner...)	38,0%	22,6%	13,1%	27,2%
Téléphone	14,75%	15,03%	7,88%	13,32%
Vidéo conférence	8,10%	12,92%	13,06%	10,85%
Intranet	6,34%	2,41%	6,35%	5,00%
Sms	2,58%	1,42%	1,42%	1,92%
Autres	0,79%	0,00%	2,46%	0,89%
Affichage	1,16%	0,97%	0,00%	0,84%

Points de convergence :

- La réunion collective reste, comme pour toute génération, le moyen privilégié pour un travail collaboratif.
- L'ordre donné aux critères est le même, quelle que soit la génération. En revanche leur importance change ce qui montre des évolutions comportementales (voir point suivant).

Différences significatives :

On observe des évolutions comportementales dans les outils et méthodes de communication. Les nouvelles technologies prennent une place plus importante au détriment des outils classiques de collaboration.

On retiendra une baisse des :

- Réunions collectives
- Réunions face à face

Une hausse de l'utilisation de :

- E-mail
- Téléphone
- Réunions informelles

Le plébiscite des réunions informelles est en lien direct avec le mode de pensée de la génération Y. Cette génération est la génération du zapping et du multitâche. Contrairement à leurs aînés, les Y sont capables de traiter un sujet par petites touches successives. Le moindre contact, réel ou virtuel est l'occasion d'avancer sur les sujets qui les préoccupent. Une rencontre à la machine à café est une occasion comme une autre d'avancer sur le sujet traité alors que les baby-boomers auraient plutôt le réflexe suivant : « ça tombe bien qu'on se voit, il fallait que je te parle; passe dans mon bureau tout à l'heure. »

Le cas du SMS est à traiter séparément. Le SMS est de plus en plus utilisé dans le cadre du travail, mais il est souvent restreint à la transmission d'une information précise ou l'occasion de se fixer un RDV. Plus rarement dans le cadre d'un travail collaboratif. Ainsi à la question, « utilisez-vous les SMS pour communiquer dans le cadre de votre travail », il est fort à parier que les résultats dépasseraient les 50%.

Quant à la vidéo conférence, il est probable que le terme en lui-même ait été mal interprété; ce qui expliquerait le faible score de la génération Y. S'il avait été remplacé par « utilisez-vous Skype ? » le résultat serait probablement plus important.

VIII. La pression au travail

Q24 - De votre propre point de vue, quels sont pour vous les facteurs de stress ?

24 - De votre propre point de vue, quels sont pour vous les facteurs de stress ?	pas d'accord	d'accord
Management peu participatif, autoritaire, déficient	-6%	94%
Absence ou faible reconnaissance du travail accompli	-6%	94%
Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques	-17%	83%
Mauvaise santé économique de l'entreprise	-19%	81%
Contradiction des exigences (Ex : Comment faire vite et bien?)	-20%	80%
Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise	-24%	76%
Imprécision des missions confiées (Ex : Comment dois-je m'y prendre ?)	-25%	75%
Instabilité des contrats de travail	-30%	70%
Difficultés liées à la tâche (Ex : absence d'autonomie, répétition)	-30%	70%
Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale	-30%	70%
Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail	-30%	70%
Devoir travailler le week-end et les vacances	-35%	65%
Fortes exigences quantitatives	-36%	64%
Nuisances physiques au poste de travail (Ex : voiture)	-44%	56%
Fortes exigences qualitatives	-51%	49%
Nouveaux modes d'organisation	-68%	32%

Points de convergence

Les principaux facteurs de stress sont globalement similaires pour toutes les générations.

En premier et deuxième rangs, sont systématiquement cités :

- Un management peu participatif, autoritaire, déficient
- Une absence ou faible reconnaissance du travail accompli

Il est intéressant de noter que ces critères sont des fondamentaux du management. Il est donc « rassurant » de voir que toutes les générations sont sensibles de manière assez égale à la relation avec leur manager et à la reconnaissance de leur travail. C'est une tendance très nette de notre société actuelle où l'humain prend une place forte.

Il est également intéressant (mais aussi troublant) de voir que la **cause du stress est avant tout portée par le manager**. Cela montre toute l'importance de son rôle et de l'obligation d'être formé aux nouvelles techniques de management. **Il est aussi primordial de sensibiliser les managers** sur cette question car elle a un impact direct sur la « bonne santé psychique » des commerciaux et probablement dans une plus grande mesure « sur » les autres fonctions.

Les critères suivants sont les plus importants, toutes générations confondues.

- Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques
- Mauvaise santé économique de l'entreprise
- Contradiction entre les diverses exigences (Ex : Comment faire vite et bien?)
- Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise
- Imprécision des missions confiées (Ex : Comment dois-je m'y prendre ?)

Différences significatives :

Les différences sont mineures mais révélatrices des spécificités des différentes générations

- **Mauvaise santé économique de l'entreprise** : les BB et X y sont plus sensibles que les Y. (Ce résultat est à comparer avec les facteurs de motivation et de fidélisation de l'entreprise). Effectivement les générations plus âgées sont beaucoup plus sensibles à la pérennité de leur entreprise et peut-être de leur poste que les plus jeunes. Ceci est en rapport avec la notion de fidélisation préalablement citée
- Il est intéressant de voir que les générations X et BB identifient mieux les facteurs de stress que les Y. Ainsi 8 critères obtiennent plus de 70% pour les BB contre 9 pour les générations X et 13 pour les générations Y.

2.4 - De votre propre point de vue, quels sont pour vous les facteurs de stress ?	Génération Y			Génération X			Génération BB			Moyenne
	pas d'accord	d'accord	rang	pas d'accord	d'accord	rang	pas d'accord	d'accord	rang	
Management peu participatif, autoritaire, déficient	- 7	93	1	- 5	95	1	- 5	95	2	94
Absence ou faible reconnaissance du travail accompli	- 8	92	2	- 6	94	2	- 5	95	1	94
Manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques	- 15	85	3	- 20	80	4	- 17	83	4	83
Mauvaise santé économique de l'entreprise	- 23	77	7	- 19	81	3	- 14	86	3	81
Contradiction des exigences (Ex : Comment faire vite et bien?)	- 18	82	4	- 22	76	5	- 18	82	3	80
Absence de contrôle sur la répartition et la planification des tâches dans l'entreprise	- 24	76	9	- 26	74	6	- 22	78	6	76
Imprecision des missions confiées (Ex : Comment dois-je m'y prendre ?)	- 20	80	5	- 27	73	7	- 27	73	7	75
Instabilité des contrats de travail	- 23	77	6	- 30	70	8	- 36	64	11	70
Difficultés liées à la tâche (Ex : absence d'autonomie, répétition)	- 30	70	13	- 30	70	9	- 29	71	9	70
Inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale	- 23	77	8	- 32	68	10	- 35	65	10	70
Mauvaise conception des lieux et/ou des postes de travail	- 29	71	11	- 34	66	11	- 28	72	8	70
Devoir travailler le week-end et les vacances	- 27	73	10	- 37	63	12	- 40	60	13	65
Fortes exigences quantitatives	- 29	71	12	- 43	57	13	- 36	64	12	64
Nuisances physiques au poste de travail (Ex : voiture)	- 36	64	14	- 49	51	14	- 47	53	15	56
Fortes exigences qualitatives	- 47	53	15	- 61	39	15	- 46	54	14	49
Nouveaux modes d'organisation	- 67	33	16	- 73	27	16	- 64	36	16	32

IX. Les savoirs des générations

Q25 - Si vous êtes âgés de 18 à 38 ans, quels préjugés portez-vous sur la génération plus ancienne ?

Nous avons demandé aux plus jeunes (18-38 ans) ce qu'ils pensaient de leurs aînés. L'objectif de cette question n'est pas d'obtenir un état des compétences des uns et des autres mais de détecter des idées reçues de chaque génération.

Ces idées reçues (objectives ou non) sont dans l'ordre décroissant :

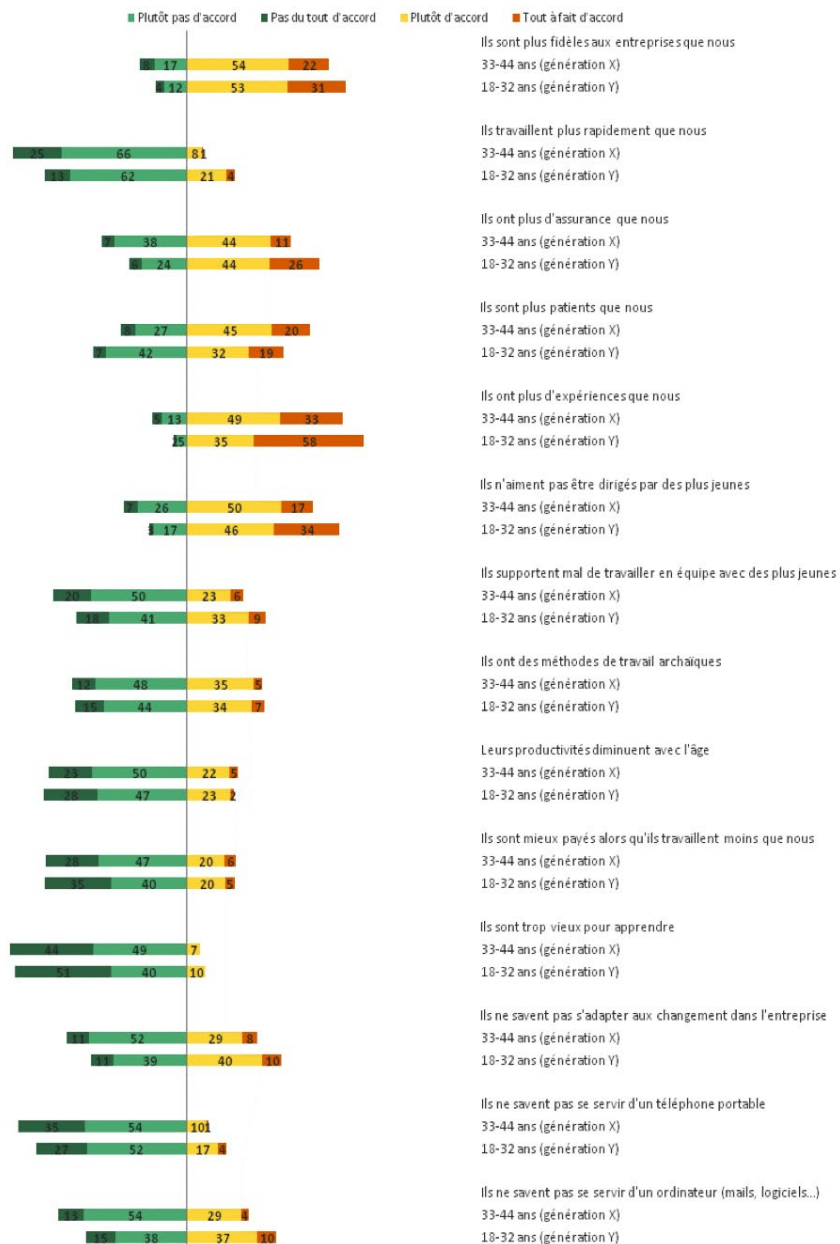
- Ils ont plus d'expérience que nous
 - Ils sont plus fidèles aux entreprises que nous
 - Ils n'aiment pas être dirigés par des plus jeunes
 - Ils ont plus d'assurance que nous
 - Ils sont plus patients que nous
 - Ils savent moins s'adapter aux changements dans l'entreprise
-
- ▶ Globalement la notion d'expérience semble irréfutable.
 - ▶ La notion de fidélité vient corroborer les autres résultats. Les jeunes générations cultivent le zapping tant dans les loisirs que professionnellement. Cette culture du changement

existe peu pour la génération BB.

- ▶ Ne pas vouloir être dirigé par des plus jeunes est probablement une idée reçue (voir question 10 et 12). Si l'on en croit les répondants BB, l'âge idéal d'un manager est 42 à 47 ans. En revanche le management d'un BB par un Y peut être, lui, plus problématique. Ainsi la question du management par un plus jeune n'est pas une question d'âge mais d'expérience et de leadership (voir question 14)
- ▶ La notion d'assurance est probablement vraie, essentiellement dans les professions commerciales
- ▶ La patience est un trait de caractère que les nouvelles générations développent moins que les autres (génération zapping). Le temps n'a pas la même valeur pour les Y que pour les BB.
- ▶ L'adaptation aux changements, moins facile pour les aînés, est probablement une idée vraie bien qu'à moduler en fonction des entreprises et fonctions.

A noter également dans les idées reçues le désaccord à la question : « ils travaillent plus rapidement que nous ». Les générations Y ont pour caractéristique de travailler vite dans le sens « aller droit au but ». On ne parle pas ici de qualité du rendu, mais de l'atteinte d'un objectif quelle que soit la forme.

25 - Si vous êtes âgés de 18 à 38 ans, quels préjugés portez-vous sur la génération plus ancienne ?



Q26 - Si vous êtes âgés de 39 à 64 ans, quels préjugés portez-vous sur la génération plus jeune ?

Nous avons demandé aux plus âgés (39-64 ans) ce qu'ils pensaient de leurs cadets. L'objectif de cette question n'est pas d'obtenir un état des compétences des uns et des autres mais de détecter des idées reçues de chaque génération.

Ces idées reçues (objectives ou non) sont dans l'ordre décroissant :

- Ils dynamisent les entreprises
 - Ils savent mieux utiliser les TIC que nous
 - Ils trouvent du travail moins facilement que nous à leur âge
 - Ils sont impatientes et veulent tout, tout de suite
 - Ils sont opportunistes
- ▶ La notion de dynamisme est intéressante pour les professions commerciales mais serait également probablement vraie dans d'autres professions. Les jeunes sont souvent perçus comme **des dynamiseurs à condition d'être bien cadrés et accompagnés**.
 - ▶ L'utilisation des TIC n'est plus à démontrer pour les générations les plus jeunes. En revanche cette étude montre également **une réelle appropriation des nouvelles technologies par les plus âgés** contrairement aux idées reçues. Les outils sont utilisés et maîtrisés dans les grandes lignes par toutes les générations (mails, internet, téléphone portable, etc...). En revanche ce qui change entre les générations, c'est la fréquence d'utilisation (plus importante chez les Y) et les raisons d'utilisations de ces outils.
 - ▶ La capacité des jeunes à trouver du travail est à interpréter en deux axes. Le marché actuel de **l'emploi est effectivement plus difficile d'accès**. Il requiert des compétences pointues dès l'entrée des jeunes diplômés et est parcellisé en

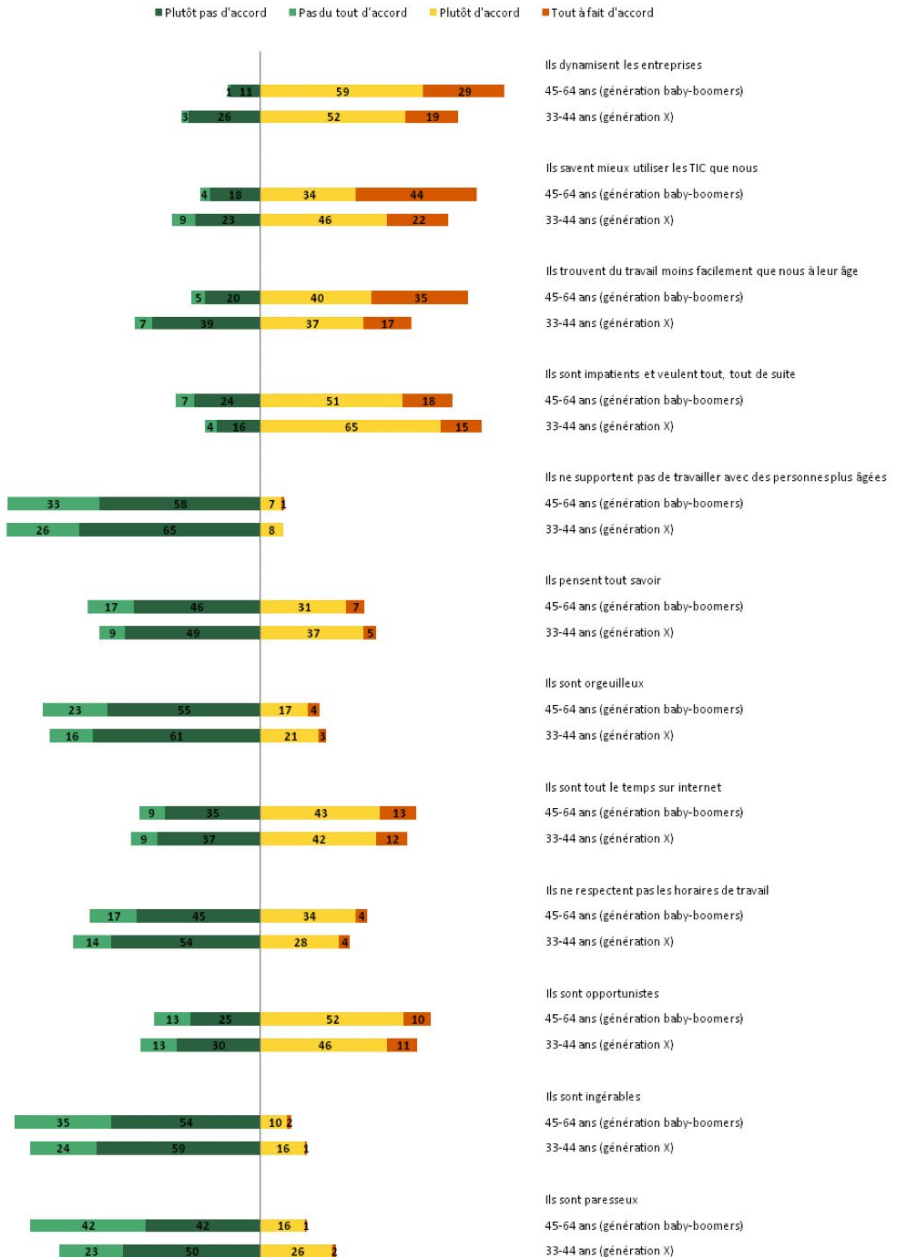
spécialités fines. En revanche, les premières grandes vagues de chômages remontent aux années 80, soit à environ 30 ans, correspondant aux travailleurs âgés d'environ 45/50 ans (soit les X et certains BB). Il semble donc que la majorité des répondants ont intégré le marché du travail dans une période difficile reléguant cette question plus au registre des idées reçues qu'à la réalité ; (excepté pour les plus de 50 ans et les répondants qui ont accédé très jeunes à un poste à responsabilité, le chômage ayant touché en premier lieu les moins diplômés). Il est à noter également que les Y ont développé des **compétences et une capacité d'adaptation** qui leur permettent probablement d'affronter ce marché du travail plus sereinement qu'un BB.

- ▶ La notion d'impatience est probablement vraie. Cette génération est habituée à trouver rapidement l'information. L'apprentissage n'est plus dans la plupart des cas une question de temps mais de capacité à aller droit à l'essentiel et de comprendre rapidement les liens entre les concepts. On ne cherche plus à « apprendre » l'information mais à la trouver et la comprendre rapidement. Le cerveau d'un Y est à l'image d'internet. Il navigue de liens en liens et s'éparpille s'il n'a pas obtenu de résultat à sa recherche en quelques clics.
- ▶ Par ailleurs cette génération évolue dans le monde du « jetable ». On change de téléphone tous les 2 ans en moyenne, on surfe sur les modes laissant tomber les acquisitions de l'année précédente, etc. Cette génération est habituée à consommer et jeter ce qui ne l'intéresse plus. Il en est de même dans la vie professionnelle (voir aussi la fidélisation des Y à l'entreprise).
- ▶ L'opportunité des jeunes est probablement une vérité. Il est lié au point précédent. Cette génération prend ce qui l'intéresse. Elle a appris à se détacher de certaines obligations morales. C'est probablement une manière de se défendre ou de faire face à l'économie actuelle. Le monde est plus individuel qu'avant et les Y sont porteurs de cette tendance.

Il est en revanche intéressant de voir que les idées reçues suivantes sur les plus jeunes ne remportent pas l'adhésion des plus âgés cassant ainsi quelques a priori :

- Ils sont ingérables
- Ils sont orgueilleux
- Ils sont paresseux
- Ils ne respectent pas les horaires de travail

26 - Si vous êtes âgés de 39 à 64 ans, quels préjugés portez-vous sur la génération plus jeune ?



Q27 - Vous pensez que transmettre vos savoirs à une autre génération c'est ?

27 - Vous pensez que transmettre vos savoirs à une autre génération c'est ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Total
Nécessaire	70%	70%	65%	69%
Important	64%	63%	68%	64%
Utile	43%	35%	40%	40%
Un besoin pour vous	20%	24%	30%	24%
Autres	1%	0%	0%	0%
Pas nécessaire	1%	0%	0%	0%
Peu important	0%	0%	0%	0%

Points de convergence

Globalement, **transmettre ses savoirs apparait comme nécessaire et important pour l'ensemble des générations**. Les réponses obtenues pour chaque génération sont très similaires. Il est intéressant de voir que le transfert de génération est considéré comme quelque chose de nécessaire, d'important ou d'utile et que la notion d'envie ou de besoin n'arrive qu'en 4ème position des réponses.

Différences significatives

Il y en a peu, toutes les générations étant unanimes sur la question. On remarque en revanche que pour les BB, le transfert de compétences est plus un « besoin » que pour les autres générations. D'ailleurs ce « besoin » augmente avec l'âge (Y=20%, X=24% et BB=30%)

Si cette différence est normale, il est cependant intéressant de la prendre en compte dans une optique de travail collaboratif intergénérationnel.

Q28 - Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de transmettre vos savoirs à une autre génération ?

28 - Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de transmettre vos savoirs à une autre génération ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Moyenne par génération
Pas assez de temps	39%	44%	42%	42%
Absence de dispositifs pour transmettre vos savoirs	31%	32%	34%	32%
Les dispositifs déjà existant pour transmettre vos savoirs ne sont pas adaptés	6%	8%	9%	8%
Risques de conflits	11%	4%	3%	7%
Autres	6%	7%	6%	6%
Ils savent autant de choses que moi	4%	2%	1%	3%
Ils doivent s'adapter eux-mêmes	1%	2%	2%	2%
Chacun doit apprendre de lui-même	2%	0%	2%	1%

Points de convergences

La question du frein au transfert des savoirs est perçue de manière similaire d'une génération à l'autre.

- **Le temps** : Il est intéressant de voir qu'il est le premier frein au transfert de compétences. Il est de plus troublant d'obtenir des réponses aussi similaires. Effectivement les trois générations n'en ont pas la même notion. La génération Y fragmente son temps tout en étant multitâche; ce qui pourrait l'inciter à écarter cette raison.
- **L'absence de dispositifs** : Cette réponse, toutes générations confondues, montre **un certain attentisme au transfert de compétences**. En toute logique, le transfert de savoir d'une génération à l'autre (comme dans une même génération) devrait être naturel en fonction des besoins des uns et des autres. Il s'agit d'un système d'entre-aide normal entre collaborateurs. Cette réponse montre peut-être les conséquences d'un système moderne de management qui cultive l'individualisme. Ce système serait porté par des craintes comme manquer de temps (cf point précédent), ou endosser des responsabilités qui ne sont pas les siennes, etc.

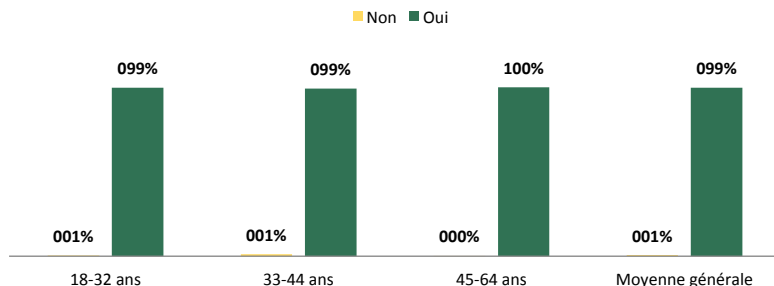
Il faudrait analyser ces réponses en profondeur grâce à des études complémentaires afin de savoir si le temps et l'absence de dispositifs sont des excuses, ou une réalité pour empêcher les transferts de savoir. Il est classique de reporter une incompétence personnelle sur des facteurs sur lesquels personne ne peut rien, surtout pas nous !

Différences significatives

Risque de conflit : Il arrive en 4^{ème} position. Ce sont les générations Y qui ont le plus peur du conflit. Ce point est noté à 11% contre 3% pour les BB. Il serait intéressant d'analyser cette crainte portée par 1 Y sur 10 environ.

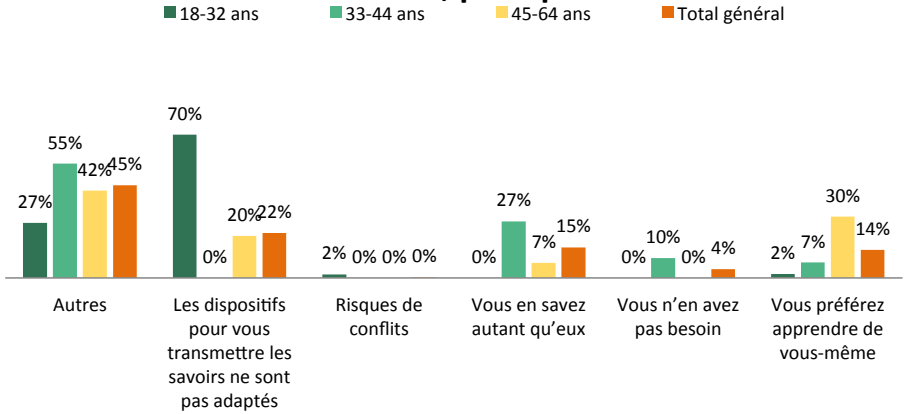
Q29 - Avez-vous envie de recevoir les savoirs d'une autre génération ? Q30 – et si non pourquoi ?

Il est intéressant et rassurant de valider par cette question l'intérêt que portent les salariés commerciaux français au transfert de savoirs entre génération. Elle fait l'unanimité à plus de 99% toutes générations confondues.



Il est intéressant et rassurant de valider par cette question l'intérêt que portent les salariés commerciaux français au transfert de savoirs entre génération. Elle fait l'unanimité à plus de 99% toutes générations confondues.

30 - Si non, pourquoi ?



Cette deuxième question sur les freins est intéressante sur plusieurs points :

- Les Y estiment que le dispositif n'existe pas.
- Les X sont partagés entre le fait de ne rien avoir à apprendre et d'autres raisons non expliquées.
- Les BB pensent pouvoir apprendre par eux-mêmes, également qu'il manque également des dispositifs et d'autres raisons non expliquées.

Au-delà de la question de l'envie il est important donc de moduler cette réponse en fonction des freins à ce transfert. En synthèse la réponse pourrait être « *oui j'ai envie, mais c'est compliqué car je n'ai pas le temps, rien n'est prévu pour et finalement, j'en sais déjà beaucoup et je peux aussi me débrouiller seul* »

Cependant cette réponse ne porte que sur 1% de répondants ayant dit « non » à la question précédente. Il est donc important de l'envisager dans certains cas mais elle ne porte pas à conséquence de manière concrète.

Q31 - Seriez-vous prêts à participer à un système de tutorat/mentorat pour transmettre vos savoirs ?

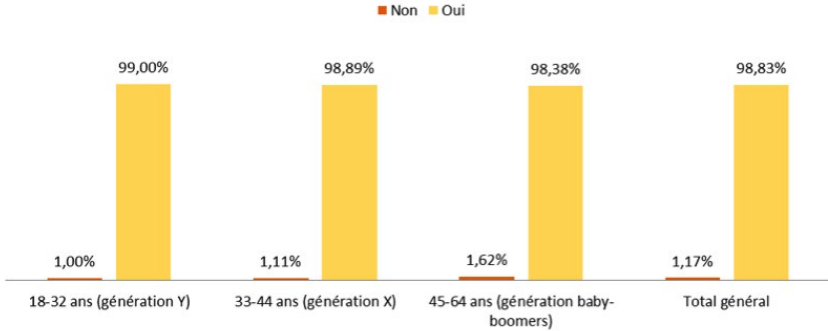
31 - Seriez-vous prêts à participer à un système de tutorat/mentorat pour transmettre vos savoirs ?	18-32 ans (génération Y)	33-44 ans (génération X)	45-64 ans (génération baby-boomers)	Total général
Plutôt d'accord	48%	59%	44%	51%
Tout à fait d'accord	41%	35%	51%	41%
Plutôt pas d'accord	9%	5%	4%	7%
Pas du tout d'accord	2%	0%	1%	1%

En écho aux réponses précédentes, l'ensemble des générations est en phase avec ce besoin. Globalement 92% des sondés sont d'accord ce qui laisse entrevoir un esprit positif, constructif, et de belles perspectives d'avenir pour les commerciaux français.

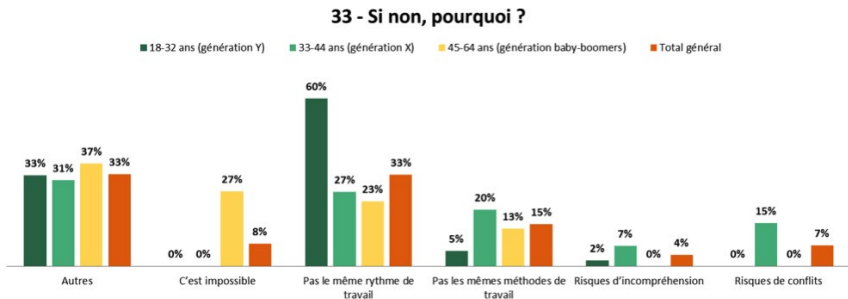
En revanche, il semble que ces mêmes personnes soient en attente de dispositifs adaptés. On peut en déduire qu'elles ne savent pas forcément comment s'y prendre, ce qui est important ou non, sur quel sujet, de quelle manière le faire, etc...

Ainsi on ne peut que conseiller les entreprises françaises à inciter cette communication transgénérationnelle dans un but de partage de connaissances. L'ensemble de la profession étant unanime sur son importance.

Q32-Etes-vous prêts à travailler en équipe avec une personne d'une autre génération ? Q33 - Si non pourquoi ?



A cette question l'unanimité se retrouve également. Presque 99% des répondants sont d'accord pour travailler avec les autres générations, ce qui est finalement idéal.



Si on analyse les freins, portant sur 1,17% des réponses négatives, il apparaît les notions de rythme de travail et d'autres raisons non expliquées. On peut donc en déduire que ces freins sont minimes au regard des 99% de oui.

X. Conclusion

Cette étude nous apporte une vision réelle et actuelle des attentes de chaque génération. Elle conforte certains avis sur les différences de génération. Elle apporte des éléments nouveaux sur les modes de management modernes. Enfin elle casse également quelques idées reçues trop souvent mises en avant.

« Ce qui m'a le plus frappé en lisant l'ensemble des nombreuses réponses et en commençant l'analyse de celles-ci, c'est la similitude des opinions à certaines questions. On décrit souvent la génération Y comme différente des précédentes. C'est à mon sens une réalité qui est largement étayée de nombreux fantasmes et idées reçues qui polluent l'intégration des plus jeunes dans nos entreprises.

*Il existe bien sûr de nombreuses différences de perception entre les générations. En revanche, il faut se poser la question de savoir si ces différences sont directement liées à une **problématique générationnelle** ou simplement d'âge et d'expérience ? Au-delà de la génération en elle-même, de tous temps, les jeunes sont des jeunes et les vieux sont des vieux. Chacun a ses codes, ses habitudes et sa vision du monde.*

*Notre génération Y est baignée dans une culture nouvelle. Mais n'oublions pas que **cette culture a été créée par la génération X et baby-boomers**. L'informatique, la mondialisation, l'économie moderne, le besoin d'espace et la place des loisirs sont des concepts qui n'ont rien à voir avec la génération Y. Ils ont été créés par les deux générations précédentes. La génération Y est éduquée par des parents de la génération X... et n'oublions pas que Steve Jobs était un*

baby-boomers, comme l'est Bill Gates ! et que la grande majorité de nos dirigeants sont de cette même génération.

Ainsi il faut probablement revoir notre vision des choses. Les Y ne font qu'utiliser et exploiter une culture créée par leurs parents. Ainsi les trois générations utilisent des codes souvent beaucoup plus proches qu'on a tendance à le penser. Ces codes sont de plus en plus enracinés dans les habitudes de chacun quelle que soit la génération. Il faut donc probablement ne plus parler de générations, mais de culture Y, culture X et culture baby-boomers. Que l'on soit jeune ou plus âgé, chacun pioche dans ces différentes cultures les codes qui lui conviennent.

Il existe néanmoins des différences notoires. Cette étude nous montre précisément les sujets sur lesquels les managers doivent être vigilants. Ainsi la vision stratégique de l'entreprise est importante pour toutes les générations mais elle n'a pas le même effet en fonction des âges. Il en est de même sur la notion de primes, de pression au travail, de fidélisation à l'entreprise, etc.

Cette étude nous donne donc une grande leçon d'humilité vis à vis de nos a priori. Elle est également porteuse d'espoir dans l'avenir de nos entreprises, car elle montre une convergence sur de nombreux sujets et une envie de partage intergénérationnel.

Enfin, le décryptage précis nous permet d'identifier des leviers managériaux forts pour faciliter le management des différentes générations. Ainsi les managers sont à même aujourd'hui de trouver les mots, les idées fortes, les valeurs propres à chaque génération pour motiver, impliquer, et atteindre leurs objectifs dans un esprit de partage constructif et positif. »

Vincent Caltabellotta



Dirigeants Commerciaux de France

80 ans au service de la performance commerciale

Les Dirigeants commerciaux de France représentent un réseau de 2 500 chefs d'entreprise, responsables de service commercial et enseignants regroupés au sein de **80 associations présentes dans 21 régions.**

Portés par l'engagement de ses membres au niveau local, régional et national, les DCF œuvrent depuis 1930 pour le développement commercial de la France et l'amélioration des résultats de ses entreprises.

Les missions du réseau DCF :

- Sensibiliser les jeunes aux métiers de la vente
- Valoriser la performance commerciale
- Soutenir le développement des entreprises
- Fédérer et favoriser la mise en réseau

Les DCF ont fêté en 2010 leurs 80 ans d'existence.



www.reseau-dcf.fr

Éditions des Dirigeants Commerciaux de France

1 Villa George Sand 75016 Paris

Ouvrage rédigé et illustré sous la direction de Vincent Caltabellotta

Couverture, PAO : Pierre Bouzin

Crédit photo couverture : iStockPhoto

Dépôt légal : Septembre 2013

ISBN 978-2-9544727-2-0

Imprimeur : Groupe Drouin
92 Avenue Ernest Cristal - 63170 Aubière

Achevé d'imprimer en Septembre 2013

Ouvrage gratuit

Tous droits de reproduction réservés.



Jacques BENN
Président des Dirigeants
Commerciaux de France

« Le développement d'une expertise professionnelle au service des managers commerciaux est une des priorités des Dirigeants Commerciaux de France.

Différentes générations cohabitent dans nos entreprises, chacune imprégnée par des codes culturels qui lui sont propres. Ainsi les leviers managériaux efficaces sur les baby-boomers ne sont pas applicables avec la même efficacité auprès de la génération Y, celle qui s'est construite avec Internet.

C'est pourquoi j'ai souhaité donner une audience nationale à cette étude menée par Vincent Caltabellotta, à l'initiative des DCF d'Angers.

Vous trouverez dans ces pages à la fois des données brutes et une mise en relief des principaux enseignements pratiques de cette enquête ciblée sur la fonction commerciale, basée sur plus de 800 réponses à des questionnaires.

Bonne lecture à tous ! »

Dirigeants Commerciaux de France

1 villa George Sand 75016 Paris
Tél. 01 45 25 11 44
Fax 01 40 50 15 56
Mél. federation@reseau-dcf.fr

www.reseau-dcf.fr

@FederationDCF
fb.com/ReseauDCF

Le réseau des managers de la performance commerciale

Commercialisation
Orientation
Ateliers
Entreprise
eants
changes

Expertise
Economie
Commerciaux

Réseau
"Club-Premier"
Transmission
Juniors
Performance
PME/PMI
Nég
Formation
Conférences
Observatoire

Exemplaire offert
ISBN 978-2-9544727-2-0

9 782954 472720

Excellence

Conarès